

**QUESTIONS DE GENRE AU SEIN DES PME MAROCAINES :
UNE ANALYSE DES AUTO-STEREOTYPES****GENDER ISSUES IN MOROCCAN SME'S: AN ANALYSIS
OF SELF-STEREOTYPES**

**Imane HBABAT
Najate NERCI
Abdelhamid Ibn ELFAROUK¹**

Abstract

Numerous studies have addressed the issue of gender stereotypes within companies, focusing on male perceptions of roles and gender equality in the workplace. This study aims to analyze women's self-stereotyping within companies, exploring the mechanisms of self-censorship that persist as a result. To this end, a quantitative survey was carried out among 62 female employees in various Moroccan SMEs, to gather their perceptions on topics such as the pay gap, representation in positions of responsibility, work-life balance and professional skills. The results of this study reveal that culturally ingrained gender self-stereotypes associated with masculine and feminine roles persist among women, contributing to inequalities in access to positions of responsibility and the management of work-life balance.

Résumé

De nombreuses études se sont intéressées à la question des stéréotypes de genre au sein des entreprises, en se concentrant sur les perceptions masculines des rôles et de l'égalité des sexes en milieux professionnels. Cette étude vise à analyser les auto-stéréotypes chez les femmes dans les entreprises, en explorant les mécanismes d'autocensure qui persistent en conséquence. Pour ce faire, une enquête quantitative a été réalisée auprès de 62 femmes salariées dans diverses PME marocaines, afin de recueillir leurs perceptions sur des sujets tels que l'écart salarial, la représentation dans les postes à responsabilité, l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, ainsi que les compétences professionnelles. Les résultats de cette étude révèlent que les auto-stéréotypes de genre, culturellement enracinés et associés aux rôles masculins et féminins, persistent chez femmes, contribuant ainsi aux inégalités dans l'accès aux postes de responsabilités et à la gestion de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Keywords: Moroccan SMEs, gender diversity, gender stereotypes, self-stereotyping, glass ceilings.

Mots-clés : PME Marocaines, diversité de genre, stéréotypes de genre, auto-stéréotypes, plafonds de verre.

DOI: 10.24818/SYN/2024/20/SP.05

¹ Imane Hbabat, Université Hassan II de Casablanca, Maroc, imanehbabat@gmail.com, Najate Nerci, Université Hassan II de Casablanca, Maroc, najate.nerci@gmail.com et Abdelhamid Ibn Elfarouk, Université Hassan II de Casablanca, Maroc, farouklettres@gmail.com.

1. Introduction

Depuis les années 90, le Maroc a fait des progrès significatifs dans la promotion des droits des femmes à travers l'adoption de réformes « visant à harmoniser la législation nationale avec les normes internationales » (Boughaba et al., 2018) telles que le Code de travail en 2004, le Code de la nationalité en 2007, suivi par le Code électoral en 2009.

Les acquis de la convention sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes CEDAW, ratifiée en 1993 ont été corroborés par la constitution marocaine de 2011 qui vient renforcer les dispositions de cette convention, en précisant que « L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental (...) L'Etat marocain œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes » (Constitution marocaine² 2011, Article 19).

Le Code du travail marocain, adopté en 2004, interdit, quant à lui, « toute discrimination basée sur des critères tels que la race, la couleur, le sexe, la religion, le handicap, le statut conjugal, l'ascendance nationale ou l'origine sociale » (Code du travail marocain, article 9)³. Il met particulièrement l'accent sur l'égalité des sexes dans les conditions de travail telles que les congés de maternité, l'accès aux postes de responsabilité et la rémunération (Stephan & Charrad, 2020). De plus, les associations féministes et celles des cheffes d'entreprise ont joué un rôle particulièrement important dans la promotion des droits des femmes (Naciri, 2014 : 55)

Au niveau professionnel, l'émergence de nouvelles « pratiques managériales » telles que la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), la gestion du changement, ainsi que la gestion de la diversité (Boughaba et al., 2018 : 4), notamment avec la création de l'organisation patronale (Confédération générale des entreprises du Maroc, CGEM), améliorent la perception de la diversité culturelle et de genre au sein des entreprises. Les critères de diversité requis par les différentes accréditations RSE, incluant celle de la CGEM, ont joué un rôle essentiel à cet égard (Cherkaoui, 2016).

Cela inclut l'engagement en faveur de l'inclusion des femmes dans le recrutement, assurer une représentation équitable dans les programmes de formation continue et de développement des compétences, ainsi qu'à faciliter leur accès aux postes de responsabilité. Dans ce sens, le 17 mars 2023, Mr Aziz Akhannouch, chef du

² La Constitution marocaine de 2011. Voir : le site officiel du Ministère de Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration : URL : <http://bdj.mmsp.gov.ma/Fr/Document/5601-Dahir.aspx>. Consulté le 25 Novembre 2022.

³ Extrait du Bulletin Officiel concernant le Code du Travail de 2004, tel que publié sur le site du Secrétariat Général du Gouvernement marocain. Voir : URL : http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/lois/code_travail_fr.pdf. Consulté le 10 Novembre 2022.

gouvernement marocain, a présidé la première réunion du Comité national pour l'égalité des genres et la promotion de la femme⁴. Cette réunion a été consacrée à la présentation et à l'adoption du cadre stratégique du plan gouvernemental pour l'égalité 2023-2026, incluant le programme d'autonomisation économique des femmes.

Bien que des avancées significatives aient été accomplies, comme en témoignent les résultats financiers des entreprises intégrant une représentation significative des femmes à des postes de direction⁵, la persistance des inégalités de genre au cours des dernières décennies révèle un fossé considérable entre les bonnes intentions stratégiques et les résultats tangibles en ce qui concerne la participation des femmes à l'activité économique. Les statistiques montrent qu'au MAROC une disparité importante persiste au niveau professionnel, qu'il s'agisse des salaires, des conditions de travail ou de l'accès aux postes de responsabilité. Cette disparité, souvent attribuée à des causes politiques ou économiques, est largement influencée par des facteurs socioculturels. Selon le rapport du Conseil économique, social et environnemental, ces inégalités sont enracinées dans des stéréotypes sexistes.

Dans cette perspective, notre article se concentrera sur l'examen des stéréotypes de genre dans le contexte professionnel, en mettant particulièrement l'accent sur les auto-stéréotypes entretenus par les femmes au sein des petites et moyennes entreprises (PME) au Maroc. Nous nous intéresserons à la manière dont ces auto-stéréotypes peuvent contribuer à la pérennisation des obstacles invisibles à l'avancement professionnel, tels que les plafonds de verres, et leur impact sur la discrimination basée sur le genre et à l'accès des femmes aux postes de responsabilité.

2. Cadre conceptuel et contexte de l'étude

2.1 Les stéréotypes de genre au travail

Nous estimons qu'il est judicieux de présenter divers concepts fondamentaux nécessaires à la compréhension des résultats de notre étude. Commençons par la

⁴ M. Akhannouch a rappelé l'importance des directives royales concernant la promotion des droits des femmes, la révision du code de la famille et l'accès des femmes à tous les domaines du développement. Le gouvernement s'engage à promouvoir l'égalité des genres dans le plan pour l'égalité qui repose sur trois axes : l'autonomisation économique des femmes, la lutte contre la violence et la discrimination à leur égard et la promotion des valeurs d'égalité. Voir : URL : <https://www.cg.gov.ma/fr/node/11073>. Consulté le 10 Avril 2023.

⁵ Voir l'article intitulé « 12 entreprises marocaines engagées pour la diversité du genre », qui relate l'intervention de Mehdi Tazi, vice-président de la CGEM, lors d'une rencontre dédiée à la charte pour la diversité de genre, organisée en collaboration avec le réseau associatif We4She, le 20 mars 2024 : URL : <https://medias24.com/2024/03/20/cgem-124-entreprises-marocaines-engagees-pour-la-diversite-du-genre/> . Consulté le 30 mars 2024.

notion de stéréotype, introduite par le journaliste américain Walter Lippmann dans son ouvrage pionnier "Public Opinion" (1922). Lippmann définit les stéréotypes comme « des images dans nos têtes » agissant comme des filtres simplifiant la complexité de la réalité (Légal & Delouée, 2021). Gordon Allport, dans son ouvrage "The Nature of Prejudice" (1954), décrit les stéréotypes comme des généralisations inflexibles appliquées à l'ensemble d'un groupe, souvent indépendamment des variations individuelles (Amossy & Herschberg Pierrot, 2021).

En psychologie sociale, « les stéréotypes sont définis comme étant des croyances ou opinions partagées en terme des caractéristiques, des attributs et les comportements des membres d'un groupe. Ces généralisations peuvent être positives ou négatives et influencent les perceptions et les comportements envers les individus appartenant à ce groupe » (Feldman, 1995: 161). Les stéréotypes se manifestent souvent par une vision uniforme de tous les membres, fondée sur des caractéristiques générales (approches prototypiques) ou exemplaires (stockées dans la mémoire des individus). Ces perceptions tendent à être simplificatrices, répétitives, et peuvent donc se rapprocher de la caricature (Koomen & Dijk, 1997 : 581-601). Ces stéréotypes sont des éléments constructifs des préjugés et des discriminations.

Bien que la recherche classique sur les stéréotypes ait principalement porté sur les groupes raciaux et religieux, une attention croissante a été accordée aux stéréotypes liés au genre, qui sont des croyances partagées et des généralisations rigides concernant les comportements et les rôles appropriés des hommes et des femmes (Feldman, 1995: 162). Ces stéréotypes peuvent être positifs ou négatifs et influencent les attentes et les attitudes envers les individus en fonction de leur sexe. La théorie du rôle social d'Alice Eagly a grandement contribué à la compréhension de ces stéréotypes (Eagly, 1997) démontrant qu'ils trouvent leur origine dans les rôles sociaux traditionnellement associés aux hommes et aux femmes.

Dans cette perspective, notre étude est focalisée particulièrement sur les auto-stéréotypes. Contrairement aux stéréotypes classiques qui portent sur les autres membres du groupe, les auto-stéréotypes concernent les croyances et les attitudes que les individus ont envers leur propre groupe d'appartenance. En psychologie sociale, l'auto-stéréotype est une notion élaborée dans le cadre de la théorie de l'identité sociale (TIS) par Henri Tajfel et John Turner en 1970, précisément de la théorie de l'auto-catégorisation (TAC) (Obst et al., 2011). Selon cette théorie, l'auto-stéréotypage (*Selfstereotyping*) se produit lorsque quelqu'un intègre les caractéristiques communes d'un groupe, telles que les stéréotypes, dans sa perception de soi (Salès-Wuillemin, 2006). Les individus ont tendance à intérioriser les caractéristiques et les normes associées à leur groupe d'appartenance, ce qui influence leur perception de soi et leur comportement dans les contextes sociaux. Le problème inhérent aux stéréotypes réside dans leur nature simpliste et redondante, ce qui présente un risque significatif de les voir se manifester comme une vérité unanimement admise (Meier, 2004 : 88).

Les stéréotypes représentent des distorsions cognitives susceptibles de se refléter dans nos décisions et conduire à des ajustements comportementaux, particulièrement dans le contexte professionnel. « Les stéréotypes de genre au travail se réfèrent aux perceptions partagées concernant les rôles, les comportements et les compétences attendus des hommes et des femmes dans le monde professionnel » (Glick & Fiske, 1996). Ils influencent les évaluations et les opportunités professionnelles des individus en fonction de leur sexe.

Au Maroc, des institutions officielles attestent des disparités et des inégalités entre les sexes en vigueur dans le milieu professionnel. Pour mieux introduire notre étude, nous passerons en revue quelques données nécessaires à notre analyse.

2.2 État des lieux de l'égalité de genre au travail au Maroc

Au Maroc, selon les chiffres du Haut-Commissariat au Plan⁶ (HCP), « *seulement 12,8% des entreprises sont dirigées par des femmes* ». Bien que leur présence soit plus faible dans les grandes entreprises, où elles ne constituent que 8% des postes de direction, elles sont davantage représentées dans les très petites entreprises, avec un pourcentage de 13,4%, et dans les petites et moyennes entreprises où elles atteignent 10,2% (Taha, 2021).

Seulement 19% des femmes sont actives ou à la recherche d'un emploi en 2023, ce qui implique que 80% des femmes ne sont ni actives ni à la recherche d'un emploi. En 2022, le taux d'emploi des femmes âgées de 25 ans et plus qui ont des enfants de moins de 6 ans est de 13%, tandis que les hommes ont un taux de 88,7%. Au Maroc, le nombre des femmes actives est de 2,8 millions contre plus de 11 millions d'inactives (Haut-Commissariat au Plan, enquête 2023⁷). (HCP, 2023).

en ce qui concerne les professions, notamment dans le middle et le top management, selon l'enquête menée sur la diversité en 2024 par We4She, un réseau associatif pour l'autonomisation des femmes en Afrique, auprès de 330 entreprises africaines signataires de la charte pour la diversité de genre, dont 70% sont basées au Maroc, 56% des entreprises n'ont pas atteint la parité, et 18% d'entre elles affichent un taux de représentation féminine inférieur à 30% (Enquête We4She, 2023⁸). La

⁶ Le Haut-Commissariat au Plan (HCP) est une institution publique marocaine créée en 2003, chargée de la production des statistiques officielles et de l'élaboration de prévisions économiques et sociales. Le HCP a pour mission principale de fournir des données fiables et actualisées sur des sujets variés comme la population, l'économie, l'emploi, la pauvreté, et bien d'autres aspects liés au développement du pays.

⁷ Voir le site officiel du HCP : URL : https://www.hcp.ma/Principales-caracteristiques-de-la-population-active-et-ses-composantes-en-2023_a3847.html. Consulté le 7 avril 2024.

⁸ Voir l'article intitulé « La diversité en entreprise a encore beaucoup de chemin à faire (enquête We4She) », qui présente les derniers chiffres clés communiqués par le réseau associatif We4She lors de la conférence sur la charte de la diversité de genre, tenue le 9

représentativité dans le middle management est de 36%, reflétant une hausse de 6 points par rapport à 2023. Dans le top management, elle est de 33%, contre 31% en 2023. De plus, la représentativité des femmes dans les comités exécutifs est restée stable à 33%, quant à la représentativité dans les conseils d'administration, celle-ci a augmenté de 6 points par rapport à 2023.

Les inégalités entre hommes et femmes sont marquées par la question épineuse de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. 20,8 % de leur temps quotidien est consacré aux tâches ménagères, tandis que seulement 5,6% de leur temps est dédié aux activités professionnelles. À l'inverse, les hommes allouent plus de temps aux activités professionnelles (22,6%) que pour les tâches domestiques (3%). En matière de rémunération, presque tous les secteurs montrent un écart salarial significatif d'environ 30% au détriment des femmes (Saih, 2022).

D'après l'étude GLOBE⁹, le Maroc est inclus dans le groupe du Moyen-Orient et reçoit un score faible en matière d'« égalité des sexes ». Cela témoigne d'une importante disparité de genre, où les pratiques sociales attestent d'une forte prédominance masculine dans les domaines public et privé. Bien que les valeurs marocaines tendent vers une meilleure égalité de genre, les pratiques réelles montrent encore des disparités entre les hommes et les femmes en ce qui concerne les opportunités et les rôles sociaux (Projet GLOBE, 2004).

Dimension	Score Maroc	Score Moyen Global
Pratiques en matière d'égalitarisme des genres (ce qui est pratiqué dans la société)	2.88	3.37
Valeurs en matière d'égalitarisme des genres (ce qui est valorisé dans la société)	3.96	4.70

Tableau 1: Score du Maroc en matière d'égalitarisme des genres selon l'étude Globe

Outre les stéréotypes sexistes enracinés dans les représentations sociales des rôles impartis aux femmes, une autre cause institutionnelle susceptible de perpétuer ces inégalités réside dans les pratiques des ressources humaines des entreprises, qui ne facilite pas toujours la conciliation entre les responsabilités professionnelles et

mars 2023 : URL : <https://medias24.com/2023/03/10/la-diversite-en-entreprise-a-encore-beaucoup-de-chemin-a-faire-enquete-we4she/>. Consulté le 31 avril 2023.

⁹ Le projet GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) est une vaste étude internationale examinant la corrélation entre la culture nationale, le leadership et les pratiques organisationnelles. Initié en 1991 par Robert J. House de l'Université de Pennsylvanie, a pour objectif de saisir l'impact des différences culturelles sur les comportements et les perceptions en matière de leadership à l'échelle mondiale. Voir : Url : <https://globeproject.com/results/countries/MAR%3Fmenu=list.html#list>. Consulté le 10 Décembre 2022.

familiales des femmes. De plus, les facteurs politiques et de développement jouent un rôle significatif car la dimension genre n'est pas systématiquement intégrée dans l'élaboration des politiques publiques (Analyse genre des lois marocaines : 7).

L'objectif de notre recherche est d'explorer les mécanismes d'autocensure des femmes sur leur lieu de travail et d'évaluer leur contribution à la ségrégation professionnelle. Nous nous interrogeons sur les facteurs psychologiques et culturels qui influencent la perception des femmes concernant leurs propres compétences, qui peuvent potentiellement influencer leur progression professionnelle au sein de l'entreprise.

Afin de répondre à ce questionnement, nous avons effectué une étude pour examiner les auto-stéréotypes parmi les femmes employées des petites et moyennes entreprises (PME) dans différentes villes marocaines. Cette étude s'appuie sur une méthodologie quantitative à l'aide d'un questionnaire spécifiquement conçu pour explorer les auto-stéréotypes professionnels chez ces femmes.

2.3 Résultats de l'enquête sur les auto-stéréotypes de genre au sein des PME marocaines

Notre questionnaire a été adressé à un échantillon de 62 femmes marocaines œuvrant au sein de petites et moyennes entreprises, sur une période allant de janvier 2023 à janvier 2024. Parmi ces répondantes, 62,3% se situent dans la tranche d'âge de 25 à 34 ans, tandis que 14,3% sont âgées de 18 à 24 ans et 9,7% appartiennent à la catégorie d'âge de 35 à 44 ans. Les tranches d'âge de 45 à 54 ans et de 55 à 64 ans représentent respectivement 8,1% et 4,8% de l'échantillon.

En ce qui concerne leurs situations familiales, 51,6% sont célibataires, 40,3% sont mariées, 6,3% sont divorcées et 1,6% sont fiancées. Parmi les femmes mariées ou divorcées, 11,3% ont un enfant, 9,7% en ont deux, et 6,5% en ont quatre ou plus. L'enquête est menée auprès des femmes salariées dans différentes villes du Maroc, la majorité étant située à Casablanca (50%), suivie de Tanger (14,5%), Rabat (16,1%), Fès (3,2%), Marrakech (4,8%), Agadir (4,3%), Kenitra (3,2%), ainsi qu'à Oujda, Meknès, Salé et Taza.

En ce qui concerne leur niveau d'éducation, une grande majorité (93%) est diplômée de l'enseignement supérieur, 3,2% sont titulaires d'un baccalauréat et 3,2% ont suivi des études secondaires.

Pour l'ancienneté acquise dans leur emploi actuel, la majorité (69,4%) a une expérience de 1 à 5 ans, suivie de 17,7% ayant une expérience de 6 à 10 ans, et 12,9% ayant plus de 10 ans d'expérience. Les secteurs d'activité sont variés, mais la majorité travaille dans les services (17,7%), les technologies de l'information et de la communication (21%), la santé (6,3%), le commerce de détail (8,1%) et l'assurance (3,2%). En ce qui concerne leurs fonctions, elles sont variées, avec une prévalence

dans les ressources humaines (12,9%), le marketing et la vente (12,9%), la finance et la comptabilité (14,5%), l'informatique et les technologies (8,1%), la gestion de projet (8,1%), la production et les opérations (11,3%), le service clientèle (11,3%) et d'autres domaines.

La majorité des répondantes (61,3%) ont obtenu une promotion à un grade supérieur en moins de six ans, tandis que 22,6% l'ont obtenue entre six et dix ans. Toutefois, une petite partie n'a pas encore bénéficié de promotion. Bien que le progrès soit plus ou moins rapide, la plupart ne parviennent pas à accéder à des postes de responsabilité. En effet, seulement 24% des participantes occupent des postes de cadres supérieurs, 24% sont des cadres moyens, 43% sont des salariées et 6,5% sont encore stagiaires. Dans les sections suivantes, nous explorons plus en détail les raisons de cette situation.

2.4 Parité des genres dans l'accès aux responsabilités professionnelles et écart salarial

Les hommes ont un esprit de rigueur	4,8%
Les femmes ne sont pas très combatives, elles cèdent facilement devant les rivalités.	3,3%
Les femmes sont plus émotionnelles et empathiques et ne peuvent pas gérer une équipe d'une façon rigoureuse	6,5%
Les contraintes familiales ralentissent les femmes	27,4%
Les supérieurs hiérarchiques favorisent les hommes	27,4%
Les femmes manifestent généralement un intérêt moindre pour les postes de pouvoir	6,5%
En général, les femmes occupent des postes qui ne mènent pas vers le top management.	0
Les valeurs sociétales freinent les femmes dans leur aspiration à occuper des postes de haute responsabilité.	13,8%
Les femmes rencontrent des difficultés à s'affirmer et à faire valoir leurs idées.	0
Les femmes ont moins de résistance au stress	7,1%
Les femmes possèdent un niveau de formation inférieur à celui des hommes.	1,6%
Les femmes sont moins compétentes	1,6%

Tableau 2: Selon les statistiques récentes, les femmes dans les postes de responsabilité représentent moins de 15% au Maroc. Pourquoi selon vous les hommes ont plus de chances dans l'accès à des postes de responsabilité ?

D'après les réponses recueillies auprès des femmes, il apparaît que les hommes bénéficient d'un accès privilégié aux postes de responsabilité, en raison de la préférence dont ils jouissent auprès de leurs supérieurs hiérarchiques (27,4%). De plus, les contraintes familiales sont identifiées comme un facteur entravant le développement professionnel des femmes (27,4%). Les valeurs sociétales sont également perçues comme un obstacle à l'ambition professionnelle des femmes, les dissuadant de postuler à de tels postes (13,8%). Par ailleurs, certaines réponses suggèrent que les femmes sont fréquemment perçues comme étant plus émotionnelles et empathiques que rationnelles et objectives, ce qui pourrait limiter leur capacité à exercer un leadership strict (6,5%), tandis que les hommes sont souvent considérés comme étant plus rigoureux dans leur approche professionnelle (4,8%). Bien que ces perceptions représentent un pourcentage minoritaire, elles demeurent prégnantes.

Néanmoins, la majorité des réponses ont révélé une prise de conscience quant à la préférence accordée aux hommes par la hiérarchie et aux obstacles familiaux entravant l'ascension des femmes vers ces postes :

A mon avis, les femmes sont capables de gérer des postes de leadership mais surtout dans notre société, nous avons plusieurs facteurs qui empêchent les directeurs de donner cette opportunité aux femmes. Parmi eux, on peut dire les normes de notre société marocaine et les stéréotypes qui affectent le choix des directeurs en favorisant automatiquement les hommes sur les femmes. Ce processus conduit à une grande marge d'inégalité de chance entre les sexes. Cela peut avoir des répercussions sur divers aspects de la société, y compris l'égalité des opportunités de carrière ». (Salariée, mariée âgée entre 25 et 34 ans)

La répondante souligne que les femmes possèdent les compétences nécessaires pour occuper de tels postes, mais que des obstacles socio-culturels, tels que les stéréotypes de genre, limitent leur progression professionnelle. Elle met en évidence le rôle des directeurs dans ce processus, notant que leurs choix sont souvent influencés par ces stéréotypes, ce qui conduit à une discrimination de facto en faveur des hommes.

Concernant la perception de différence de traitement entre hommes et femmes au sein de la hiérarchie, la majorité des répondantes, soit 54,8%, indiquent ne pas remarquer de différence de traitement, tandis que 45,2% reconnaissent avoir déjà observé une telle disparité. Les raisons invoquées par ceux qui ont confirmé cette observation sont détaillées dans les réponses suivantes :

Les hommes se comprennent mieux entre eux	45,3%
Les hommes ont des centres d'intérêt qui diffèrent de ceux des femmes.	54,7%

Tableau 3: Pourquoi pensez-vous que vos supérieurs pourraient favoriser vos collègues masculins, le cas échéant ?

Une participante a affirmé que : « *Les hommes n'acceptent toujours pas l'idée que les femmes soient compétentes* » (Salariée, célibataire âgée entre 35 et 44 ans). Cette remarque met en lumière un problème structurel dans les attitudes socioprofessionnelles, à savoir la persistance des stéréotypes de genre et des préjugés sexistes. Cette réponse suggère que certains hommes continuent à sous-estimer les compétences des femmes, ce qui peut influencer leurs interactions professionnelles et leurs décisions, en particulier pour la promotion ou l'avancement dans leur carrière.

Une question prioritaire	54,8 %
Un problème complexe	30,6 %
Une contrainte de plus pour les femmes	6,5 %
Un effet de mode	8,1 %

Tableau 4: L'égalité d'accès aux postes de responsabilité est selon vous :

En ce qui concerne l'égalité d'accès aux postes de responsabilité, les résultats démontrent que pour la majorité des répondantes, cette égalité est une préoccupation importante, avec 54,8% d'entre elles considérant cette question comme une priorité. De plus, près d'un tiers des répondantes (30,6%) reconnaissent que c'est un problème complexe, ce qui suggère qu'elles perçoivent les obstacles à l'égalité d'accès comme étant multifactoriels et difficiles à résoudre. Cependant, une minorité de répondantes (8,1%) considère cette question comme étant une simple tendance passagère, tandis que d'autres (6,5%) la voient comme une contrainte supplémentaire imposée aux femmes. Ces résultats mettent en évidence la diversité des opinions parmi les répondantes quant à la perception de l'égalité d'accès aux postes de responsabilité et aussi la complexité et les subtilités de cette question dans le contexte professionnel.

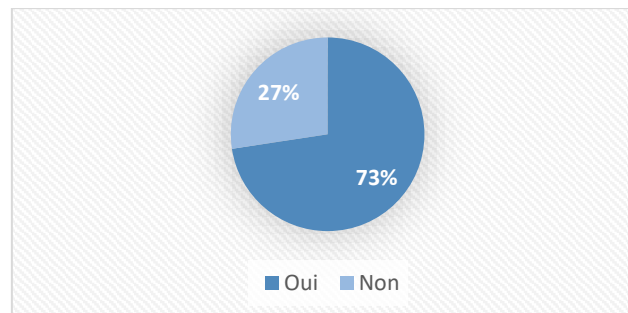


Figure 1: Etes-vous confiante de l'évolution de votre carrière et des chances qui vous seront offertes dans l'entreprise ?

Ces stéréotypes sous-tendant la préférence accordée aux hommes par les managers soulèvent des doutes et des insécurités chez les femmes au sein de l'entreprise, notamment en ce qui concerne leur promotion professionnelle et leur confiance dans le développement de leur carrière. Cependant, malgré les contraintes mentionnées précédemment, la majorité des répondantes (73%) expriment leur confiance en leur

évolution professionnelle au sein de l'entreprise. Cette confiance est étayée par diverses réponses des répondantes lors d'une question ouverte. En effet, les réponses mettent en avant l'importance de la compétence dans la promotion professionnelle, avec des affirmations telles que "J'ai confiance dans le développement de ma carrière et dans les opportunités qui s'offriront à moi grâce à mes compétences" et "Les femmes sont compétentes et elles peuvent réussir dans les postes supérieurs plus que les hommes".

Cependant, certaines répondantes expriment des préoccupations quant aux obstacles potentiels, comme le favoritisme envers les hommes ; "La priorité est pour les hommes" et les relations personnelles prévalant sur le mérite ; "Au niveau de l'entreprise, les relations personnelles avec la direction priment sur le mérite". Certaines répondantes soutiennent l'importance de l'expérience et de la visibilité dans l'entreprise pour une évolution professionnelle réussie, tandis que d'autres expriment leur confiance basée sur leur expérience passée de promotions ou de performances professionnelles réussies. Ces réponses reflètent des perspectives sur les défis et les opportunités liés à l'évolution de carrière au sein de l'entreprise.

Les hommes étant généralement responsables des dépenses familiales, il est considéré comme normal qu'ils perçoivent des revenus plus élevés que les femmes.	19,4%
Les hommes ont tendance à occuper des postes plus prestigieux et à avoir plus de responsabilités, ce qui justifie leur salaire plus élevé.	43,3%
Les femmes ont moins tendance à négocier leur salaire ou à demander des augmentations ou des promotions.	37,3%

Tableau 5: Au Maroc, il existe un écart salarial de 30% en défaveur des femmes. Quelles sont, selon vous, les raisons qui expliquent en général pourquoi les hommes sont mieux rémunérés que les femmes dans le milieu professionnel ?

La disparité salariale de 30% au détriment des femmes dans le milieu professionnel est due selon les répondantes principalement au fait que les hommes occupent généralement des postes plus prestigieux et à plus forte responsabilité, justifiant ainsi leur rémunération plus élevée (43,3%). De plus, il est souligné que les femmes ont moins tendance à négocier leur salaire ou à demander des augmentations ou des promotions (37,3%), contribuant ainsi à perpétuer l'écart salarial. Une minorité de répondantes (19,4%) a mentionné que les hommes assument souvent les dépenses familiales, ce qui justifierait

leur salaire plus élevé. Comme le soulignent ces résultats La répartition des revenus reste marquée par la persistance des stéréotypes de genre.

Initiative de formation interne

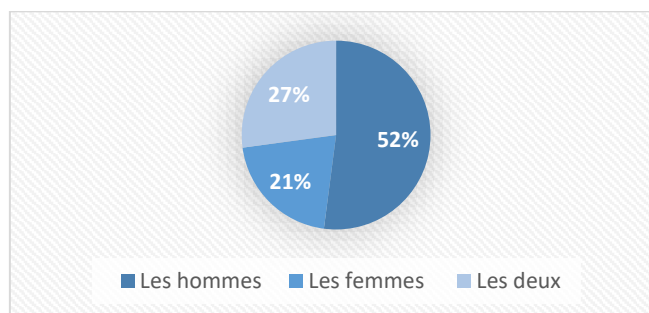


Figure 2: Dans votre entreprise, qui a le plus accès à des formations au sein de l'entreprise ou à l'étranger ?

Les hommes ont moins de charge familiale que les femmes	36,5%
Le père ne peut pas remplacer une mère pendant son absence, je préfère rester avec mes enfants. Il est naturel que les hommes pensent plus à l'évolution de leur carrière.	27%
Les enfants souffrent plus de l'absence de la mère que du père.	36,5%

Tableau 6: Pourquoi ?

La majorité des répondantes ont observé que les hommes bénéficient davantage d'accès aux formations, que ce soit au sein de l'entreprise ou à l'étranger. Cependant, un pourcentage minoritaire a voté en faveur des deux sexes, accompagné de commentaires explicatifs.

Les répondantes attribuent ce privilège à plusieurs facteurs. Tout d'abord, 36,5% ont souligné que les hommes ont moins de responsabilités et de charges familiales que les femmes, ce qui leur permet de participer plus facilement à des programmes de formation. De même, un nombre équivalent de répondantes (36,5%) ont mentionné que les enfants souffrent davantage de l'absence de leur mère que celle de leur père, justifiant ainsi une moindre disponibilité des femmes pour les formations. Les observations des répondantes mettent en lumière les contraintes supplémentaires que les femmes peuvent rencontrer en raison de leurs responsabilités familiales.

Cependant, certains commentaires contestent ces arguments. Par exemple, une répondante souligne que les absences affectent autant la vie familiale des hommes que celle des femmes, remettant en question l'idée selon laquelle les hommes auraient moins de contraintes familiales. De plus, une participante critique la culture de son entreprise, affirmant que les relations personnelles priment sur la compétence dans l'attribution des opportunités de formation.

2.5 Gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : Un dilemme ?

Gestion d'une maternité	33,9 %
Equilibre entre vie-professionnelle et vie-personnelle	48,4 %
Formation d'un projet de carrière	17,7 %

Tableau 7: Quelles sont les situations qui représentent pour vous une difficulté :

Les préoccupations concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que les défis associés à la gestion de la maternité représentent un défi majeur pour ces femmes, lorsque 48,4 % des répondantes évoquent les difficultés à instaurer un équilibre entre les deux, 33,9 % signalent des problèmes liés à la gestion de la maternité. En outre, la question suivante révèle que la majorité des femmes interrogées note une stigmatisation et des obstacles significatifs associés au travail à temps partiel.

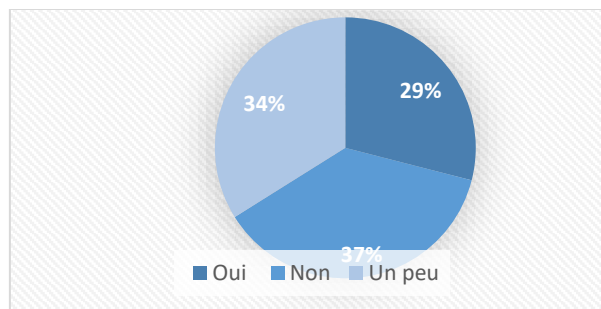


Figure 3: Est-ce que vous avez une flexibilité des horaires de travail/ à domicile/Télétravail:

De plus, les femmes travaillant à temps partiel peuvent être perçues négativement dans un cadre professionnel. "*La stigmatisation s'appuie donc sur une forme de connaissance du social, qui s'exprime par des stéréotypes*" (Benoist, 2007), Les stéréotypes de genre et les attentes sociales contribuent à leur stigmatisation et à rendre difficile l'acceptation de la gestion des heures de travail. Une femme est censée supporter la charge mentale et la charge émotionnelle qui en incombe pour réussir à gérer les deux sphères sans revendiquer de discrimination positive.

Souvent un impact négatif	54,8 %
Toujours un impact négatif	9,7 %
Pas d'impact	35,5 %

Tableau 8: Au sein de votre entreprise, avoir une responsabilité familiale a un impact sur l'évolution des carrières ?

Les résultats de ce tableau mettent en lumière le poids que représentent les responsabilités familiales sur les femmes au sein des entreprises, avec une majorité de (54,8 %) signalant un impact négatif. Cela met en évidence les difficultés auxquelles les femmes sont confrontées lorsqu'il s'agit de concilier vie professionnelle et vie personnelle. De plus, l'absence ou le manque de flexibilité dans la culture des entreprises contribue à aggraver cette situation, ce qui peut entraîner des tensions et des difficultés supplémentaires pour les femmes salariées.

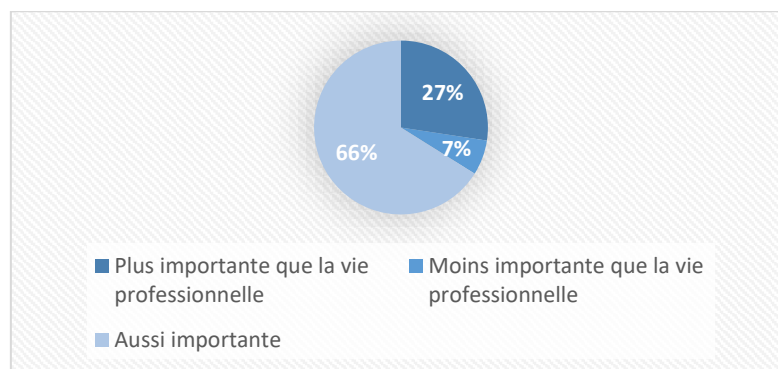


Figure 4: A votre avis, pour une femme, la vie familiale est-elle plus importante, moins importante ou aussi importante que la vie professionnelle ?

Pour la majorité des femmes interrogées (66%), La vie familiale revêt autant d'importance que la vie professionnelle. Cependant, plus d'un quart des répondantes (27%) estiment que la vie familiale prime sur la vie professionnelle. Cette tendance démontre une diversité d'opinions sur la hiérarchisation des priorités entre la vie familiale et la vie professionnelle parmi les femmes employées interrogées.

Il est nécessaire que la mère prenne l'intégralité du congé parental.	14,6%
Le père ne devrait en aucun cas en prendre.	4,8%
La mère devrait profiter de la majeure partie du congé parental.	41,9%
Le congé doit être réparti de façon égale entre les deux	38,7%

Tableau 9: Qui devrait bénéficier d'un congé parental si les deux parents sont dans la même situation professionnelle ?

Quant à la répartition du congé parental, les résultats suggèrent une diversité d'opinion parmi les répondantes. Alors que près de la moitié (41,6%) estiment que la mère devrait prendre le plus long congé parental, une proportion presque équivalente (38,7%) est en faveur d'une répartition égale entre les deux parents. Cependant, une minorité significative (14,6%) estime que la mère devrait prendre la totalité du congé parental. Cette variété de point de vue montre une évolution quant à la perception du rôle parental des hommes et leur implication durant les premiers mois de vie de leurs nourrissons. Les représentations sociales veulent que les mères soient plus aptes à prendre soin de leurs nouveau-nés et que par instinct elles leur prodiguent mieux tendresse et affection.

Oui, une mère doit d'abord se dévouer à ses enfants, c'est sa fonction naturelle première.	75,4%
Non, une femme doit d'abord penser à sa carrière.	24,6%

Tableau 10: Dans un poste de responsabilité, pensez-vous qu'avoir des enfants est un obstacle ?

Les résultats de ce tableau reflètent une réalité qui s'aligne sur la division des rôles sociaux des sexes. Les femmes sont souvent cantonnées dans celui de principales pourvoyeuses de soins, ce qui peut constituer un obstacle à leur avancement professionnel, notamment vers des postes de responsabilité. Cette perception découle d'une norme sociale profondément enracinée selon laquelle les femmes sont principalement responsables du bien-être familial.

Ce constat renvoie au concept de « valence différentielle des sexes » introduit par Françoise Héritier en 1981 dans son ouvrage « L'exercice de la parenté », où elle la répartition des rôles et des fonctions dans les foyers et dans l'espace public. Selon Héritier, les sociétés accordent une prééminence aux qualités et aux fonctions masculines par rapport à celles dites féminines. Cette hiérarchisation se manifeste ici par la prédominance de l'idée que les femmes ont une fonction principale de ménage et de reproduction, reléguant ainsi leurs aspirations professionnelles au second plan. (Fine, 2003).

L'idée selon laquelle les femmes devraient privilégier leur rôle de mère à leur carrière professionnelle est souvent associée au concept de "plafond de verre", qui désigne les barrières invisibles limitant la progression des femmes dans la hiérarchie professionnelle. Par conséquent, même si les femmes possèdent les compétences et l'ambition nécessaires pour occuper des postes de direction, les attentes sociales et les pressions familiales peuvent réduire leurs opportunités.

Les commentaires supplémentaires des répondantes soulignent la complexité de cette question. Certains insistent sur la nécessité pour les femmes de combiner plusieurs rôles simultanément, tandis que d'autres mettent en avant l'importance

d'une culture organisationnelle qui favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Ces perspectives mettent en lumière la complexité de l'interaction entre les choix individuels, les normes sociales et les politiques organisationnelles dans la formation des carrières féminines.

Oui, c'est un droit que personne ne peut contester.	64,2%
Non, une femme enceinte perd en matière d'efficacité	15,1%
Non, la grossesse suivie de l'accouchement entraînera une perte importante d'heures de travail pour l'entreprise.	20,7%

Tableau 11: Est-ce qu'il a été facile d'annoncer votre grossesse à votre responsable ?

La plupart des répondantes ont exprimé la conviction que les femmes ont le droit d'annoncer leur grossesse à leur supérieur hiérarchique, affirmant que c'est un droit incontestable (64,2%). Cependant, une répondante a nuancé cette affirmation en exprimant ses préoccupations quant à l'impact potentiel sur sa carrière, anticipant une possible stagnation professionnelle pendant au moins trois ans à partir de l'annonce de sa grossesse. « *Oui, mais je sais derrière que ça va freiner ma carrière et que je n'aurais plus droit pendant au moins 3 ans à une augmentation ou une promotion* » (Cadre supérieure, mariée âgée entre 25 – 35ans). »

En revanche, une minorité (20,7%) a souligné que la grossesse et l'accouchement entraîneraient une perte significative d'heures de travail pour l'entreprise, affectant ainsi son efficacité opérationnelle (15,1%). Cette perception reflète les préoccupations des entreprises concernant les coûts et la productivité liés aux congés de maternité.

2.6 Exploration des auto-stéréotypes de genre dans le milieu professionnel

Perception de la femme manager

Un homme, parce qu'il a plus de rigueur	56,5%
En aucun cas une femme, parce qu'elle n'a pas assez de compétences et de rigueur	8,1%
Ce qui prime pour moi, c'est la compétence, indépendamment du sexe.	35,4%

Tableau 12: Si vous avez un nouvel emploi, préféreriez-vous avoir un homme ou une femme comme chef ?

La préférence exprimée par la majorité des répondantes en faveur d'un manager masculin en raison de l'association du masculin à la qualité de la rigueur peut être analysée à la lumière des stéréotypes de genre. Selon l'étude de Zanna & Pack sur le changement de la représentation de soi et les attitudes liées au rôle sexuel (Zanna &

Pack, 1975), il est possible que la connaissance par une personne de l'existence d'un certain stéréotype à son sujet peut la conduire à adopter un comportement conforme à ce stéréotype, même si ce comportement ne correspond pas nécessairement à sa personnalité intrinsèque (Feldman, 1995).

Cette préférence reflète ainsi la manière dont les stéréotypes de genre peuvent avoir un impact sur les perceptions et les attitudes au sein de la société. Les femmes, en associant la rigueur au masculin, peuvent être amenées à préférer un manager masculin, supposé incarner cette qualité. Cette dynamique illustre l'impact des normes sociales sur les choix et les préférences individuelles.

Cependant, une minorité de répondantes souligne que la compétence devrait être l'élément déterminant dans le choix d'un manager, indépendamment du sexe. Cette préférence sera examinée en détail ci-dessous quand nous traiterons des stéréotypes sexuels.

Oui, elle a besoin d'adopter des compétences masculines	14,5%
Non, elle a besoin de ses compétences féminines pour pouvoir assurer ce poste	25,8%
Elle a besoin des compétences féminines et masculines pour pouvoir assurer ce poste	59,7%

Tableau 13: Pensez-vous qu'il soit nécessaire pour une femme d'acquérir des compétences généralement associées aux hommes afin d'atteindre un poste de responsabilité ?

Les résultats indiquent une prise de conscience parmi les répondantes de la nécessité pour les femmes d'acquérir à la fois des compétences traditionnellement associées aux genres masculin et féminin pour accéder à des postes de responsabilité. Une majorité significative, soit 59,7%, affirme cette dualité des compétences, tandis que 25,8% estiment que les compétences féminines sont suffisantes. En revanche, 14,5% pensent que les femmes doivent adopter des compétences traditionnellement masculines pour réussir dans un poste nécessitant du leadership. Les données révélant que les femmes doivent adopter des comportements dits masculins, confirment les observations de la partie théorique concernant l'intériorisation des stéréotypes. En effet, l'exposition répétée aux stéréotypes associés au groupe d'appartenance peut conduire à leur intériorisation, ce qui influence à la fois la perception de soi et le comportement dans les contextes sociaux.

Sexuation des compétences professionnelles selon les femmes

	Compétences masculines	Compétences féminines	Les deux
Compétences intellectuelles	22	21	19
Sens de l'action	40	13	9
Professionalisme	28	31	3
Management	14	39	9
Compétences techniques	42	11	9
Compétences physiques	49	8	5
Compétences relationnelles	15	41	6
Compétences émotionnelles	12	46	4

Tableau 14: Pouvez-vous classer ces compétences en fonction du sexe ?

Les résultats révèlent une perception différenciée des compétences selon le genre. Les compétences intellectuelles sont perçues comme à la fois masculines et féminines par les répondantes, tandis que le sens de l'action est attribué principalement au masculin. Le professionnalisme est considéré comme une compétence partagée par les deux sexes, tandis que le management est plus souvent associé aux compétences féminines qu'aux compétences masculines. Les compétences techniques et physiques sont généralement classées comme masculines, tandis que les compétences relationnelles et émotionnelles sont perçues comme féminines. Françoise Héritier explique que les sociétés attribuent des valeurs distinctes aux rôles et qualités des hommes et des femmes, aux premiers sont affectées des facultés valorisantes, aux deuxièmes des capacités dévalorisantes (Héritier, 1995), influençant ainsi les perceptions des compétences professionnelles. Par exemple, le sens de l'action est principalement attribué aux hommes, reflétant la valorisation culturelle des qualités d'initiative et de dynamisme comme masculines. En revanche, les compétences relationnelles et émotionnelles sont perçues comme féminines, renforçant l'idée selon laquelle les femmes sont naturellement plus empathiques et communicatives. Ces perceptions montrent comment les stéréotypes de genre continuent de façonner les attentes et les opportunités professionnelles.

Leur manière de gérer peut parfois être plus dure que celle des hommes	43,3%
Elles adoptent une orientation de carrière encore plus marquée que celle les hommes	17,2%
Elles peuvent se montrer particulièrement exigeantes vis-à-vis de leurs collègues féminines	16,1%
Elles tendent à reléguer leur rôle de mère au second plan	16,1%
Elles adoptent des comportements moins associés à la féminité	7,3%

Tableau 15: Selon vous, comment la masculinité la masculinisation des femmes dirigeantes se manifeste-t-elle ?

Etre femme, mère et manager : des rôles perçus comme difficilement conciliables au regard de l'intériorisation de stéréotypes réduisant les femmes à une féminité dévalorisée et à l'obligation qu'elles ont de prouver leur performance au travail. Le constat selon lequel la majorité perçoit les femmes dirigeantes comme étant plus dures que les hommes dans leur style de gestion (43,3%) et plus orientées vers la carrière (17,2%) met en lumière un aspect complexe du leadership féminin. Les femmes dans des postes de pouvoir peuvent ressentir une pression accrue pour adopter des comportements traditionnellement associés à la masculinité (Eagly cité par Guimond (2010, p.158)), tels que la fermeté et l'ambition, afin de s'affirmer dans des environnements professionnels dominés par les hommes.

Il s'agit d'un essentialisme de genre, qui associe à un individu une nature spécifique, qu'elle soit individuelle ou culturelle, dont l'absence suscite le mépris, la crainte ou l'exclusion (Messner, 2022). Les femmes dirigeantes sont jugées en fonction de stéréotypes de genre profondément enracinés qui laissent penser que les femmes sont plus émotionnelles et moins aptes à la prise de décision rationnelle que les hommes. C'est pour cela que les femmes dirigeantes sont perçues comme étant particulièrement sévères ou trop carriéristes simplement en raison de leur genre. D'autre part, les femmes dirigeantes peuvent être soumises à des normes de comportement contradictoires, les incitant à naviguer entre les attentes traditionnelles associées à la féminité (telles que la douceur et l'empathie) et celles associées au leadership (telles que la fermeté et la détermination) (Trigano, 2010). Cette tension peut influencer l'identification de soi et le bien être des femmes en milieux professionnels.

Enfin, il convient de souligner que ces perceptions peuvent également être influencées par des conditions relatives au contexte, tels que la culture organisationnelle et les normes professionnelles spécifiques à chaque secteur.

3. Discussion et conclusion

Les résultats de notre étude montrent plusieurs défis auxquels sont confrontées les femmes dans leur vie professionnelle. La préférence accordée aux hommes par la hiérarchie, les responsabilités familiales, les stéréotypes de genre persistants et les différences de traitement entre hommes et femmes au travail sont parmi les principaux obstacles identifiés. Malgré ces défis, la plupart des répondantes expriment leur confiance quant à leur promotion professionnelle, mettant en avant leurs compétences et leurs expériences pour surmonter les obstacles potentiels.

Paradoxalement, la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle est également une préoccupation majeure pour les femmes interrogées, avec des défis liés à la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles, ainsi qu'à la perception sociale des modes de vie. Les attitudes concernant la répartition des

congés parentaux reflètent une diversité de perceptions des rôles parentaux et de l'égalité des genres. Concernant les initiatives de formation en entreprise, les répondantes indiquent une disparité d'accès aux formations entre hommes et femmes, qui est en partie attribuée aux responsabilités familiales et aux attentes sociales, ce qui donne à penser qu'un volontarisme conjugué à de l'optimisme quant au futur de leur carrière empêchent les interrogées de voir l'ampleur du problème des liens intrinsèques entre vie privée et perspectives de carrière.

Les perceptions divergentes des compétences selon le genre révèlent la persistance des stéréotypes sociétaux concernant les rôles masculins et féminins, illustrant ainsi la complexité des attentes en matière de qualifications pour les postes de direction. Cette étude met en lumière la persistance de ces stéréotypes de genre qui, en partie, peuvent être la cause d'une autocensure chez les femmes dans le milieu professionnel. Ces stéréotypes influencent particulièrement l'accès aux postes de cadres supérieurs, où la représentation féminine reste insuffisante, ainsi que la capacité à concilier les exigences professionnelles et les responsabilités personnelles.

Références et bibliographie

- Amossy, R., Herschberg Pierrot, A.** 2021. Chapitre 2. La notion de stéréotype dans les sciences sociales, dans *Stéréotypes et clichés : Vol. 4e* : 37-64, Paris: Armand Colin. <https://www.scribd.com/document/470180602/Ste-re-otypes-et-cliche-s-Ruth-Amossy-Anne-HERSCHBERG-PIERROT-R>. Consulté 12 Décembre 2023.
- Anda, N.** (s.d.). La constitution marocaine 2011 PDF. *Cours de droit*. <https://www.droitfrancais.com/2019/06/la-constitution-marocaine-2011-pdf.html>. Consulté 25 Novembre 2022.
- Benoist, J.** 2007. "Logiques de la stigmatisation, éthique de la destigmatisation", dans *L'information psychiatrique*, 83(8), 649-654. <https://doi.org/10.1684/ipe.2007.0228>.
- Boughaba, I., Bennani, Y., and Cherkaoui, A.** 2018. *Gestion de la diversité des genres : levier pour lutter contre les discriminations en entreprise, réflexions sur l'Etat actuel de la situation au Maroc*. 2: 1-15. DOI: <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i16.12626>.
- Bulletin Officiel** : Code du Travail de 2004, le site du Secrétariat Général du Gouvernement marocain : http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/lois/code_travail_fr.pdf. Consulté le 10 Novembre 2022.
- Cherkaoui, A.** 2016. "Pratiques RSE des PME au Maroc : Une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais", dans *Question(s) de management*, 14(3): 13-26. DOI: <https://doi.org/10.3917/qdm.163.0013>

- Constitution marocaine de 2011.** Le site officiel du Ministère de Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration. <http://bdj.mmsp.gov.ma/Fr/Document/5601-Dahir.aspx>. Consulté le 25 Novembre 2022.
- Eagly, A.H.** 1997. "Sex differences in social behavior : Comparing social role theory and evolutionary psychology", dans *American Psychologist*, 52(12), 1380-1383. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1380.b>
- Feldman, R.S.** 1995. *Social psychology*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. http://archive.org/details/socialpsychology0000feld_u7k2. Consulté le 12 Décembre 2023.
- Fine, A.** 2003. "Valence différentielle des sexes" et/ou "domination masculine ?", dans *Travail, genre et sociétés*, 10(2): 174-180. DOI: <https://doi.org/10.3917/tgs.010.0174>.
- Glick, P., and Fiske, S.T.** 1996. "The Ambivalent Sexism Inventory : Differentiating hostile and benevolent sexism", dans *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3): 491-512. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.3.491>.
- GLOBE** (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). <https://globeproject.com/results/countries/MAR%3Fmenu=list.html#list>. Consulté le 10 Décembre 2022.
- Guimond, S.** 2010. *Psychologie sociale : perspective multiculturelle*, Collines de Wavre : Mardaga.
- Héritier, F.** 1995. *Masculin/féminin I : La pensée de la différence*, Paris: Odile Jacob.
- Koomen, W., and Dijker, A. J.** 1997. "Ingroup and outgroup stereotypes and selective processing", dans *European Journal of Social Psychology*, 27(5): 589-601. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199709/10\)27:5<589::AID-EJSP840>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199709/10)27:5<589::AID-EJSP840>3.0.CO;2-Y)
- Légal, J.-B., and Delouée, S.** 2021. Chapitre 1. Définitions, exemples et mesures des stéréotypes et des préjugés. In *Stéréotypes, préjugés et discriminations: Vol. 3e éd.* (p. 11-33). Dunod. <https://www.cairn.info/stereotypes-prejuges-et-discriminations--9782100775477-p-11.htm>
- Lippmann, W.** 1922. *Public Opinion*. New York: Harcourt, Brace & Co.
- Meier, O.** 2004. *Management interculturel*, Paris : Dunod.
- Messner, M.** 2022. Idéologie du genre, sport de jeunes et production de l'essentialisme mou. *Sciences sociales et sport*, 19(1): 155-185. DOI: <https://doi.org/10.3917/rss.019.0155>
- Naciri, R.** 2014. "Le mouvement des femmes au Maroc", dans *Nouvelles Questions Féministes*, 33(2): 43-64. DOI: <https://doi.org/10.3917/nqf.332.0043>
- Obst, P.L., White, K.M., Mavor, K.I., and Baker, R.M.** 2011. "Social Identification Dimensions as Mediators of the Effect of Prototypicality on Intergroup Behaviours", dans *Psychology*, 02(05): 426-432. DOI: <https://doi.org/10.4236/psych.2011.25066>.

- ONU Femmes – Maroc.** 2023. *Analyse genre des lois marocaines*. (s. d.). <https://morocco.unwomen.org/fr/digital-library/publications/2023/05/analyse-genre-des-lois-marocaines>. Consulté 10 Décembre 2023.
- Saih, Y.** 2022, mars 11. *Maroc : Le salaire des femmes en moyenne 30% inférieur à celui des hommes*. Hespess Français - Actualités du Maroc. <https://fr.hespress.com/252648-maroc-le-salaire-des-femmes-en-moyenne-30-inferieur-a-celui-des-hommes.html>. Consulté le 10 décembre 2022.
- Salès-Wuillemain, E.** 2006. *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, Paris : Dunod (Collection Psycho Sup).
- Stephan, R., and Charrad, M. M.** 2020. *Women Rising : In and Beyond the Arab Spring*. New York: NY University Press.
- Taha, Y.** 2021, mars 9. *HCP : 12,8% des entreprises organisées sont dirigées par les femmes | Women in Business*. <https://womeninbusiness.ma/2021/03/09/hcp-128-des-entreprises-organisees-sont-dirigees-par-les-femmes/>. Consulté le 30 novembre 2024.
- Tazi, M.** 2024 : CGEM: 124 entreprises marocaines engagées pour la diversité du genre. En ligne: <https://medias24.com/2024/03/20/cgem-124-entreprises-marocaines-engagees-pour-la-diversite-du-genre/> . Consulté le 30 mars 2024.
- Trigano, S.** 2010. Qui décide de la norme du genre ? *Pardès*, 47-48(1), 133-136. DOI: <https://doi.org/10.3917/parde.047.0131>
- Zanna, M. P., Pack, S. J.** 1975. "On the self-fulfilling nature of apparent sex differences in behavior", dans *Journal of Experimental Social Psychology*, 11(6), 583-591. DOI: [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(75\)90009-8](https://doi.org/10.1016/0022-1031(75)90009-8).
- We4She.** 2023. « La diversité en entreprise a encore beaucoup de chemin à faire », en ligne : <https://medias24.com/2023/03/10/la-diversite-en-entreprise-a-encore-beaucoup-de-chemin-a-faire-enquete-we4she/>. Consulté le 31 avril 2023.

The authors:

Imane Hbabat holds a bachelor's degree and a master's degree in Organizational Communication. Drawing on her experience as the head of the communication and marketing department in various national and multinational companies in Morocco, she has gained valuable expertise in strategic communication management. She has also presented papers at several national and international conferences, addressing topics such as intercultural communication, management, and diversity. Currently, she is pursuing a PhD with a thesis entitled "Intercultural mediation: a case study of multicultural companies in Morocco".

Najate Nerci is a professor and researcher with University Hassan II of Casablanca. She is the founder and coordinator of the master's program "Gender, Discourse and Representations" and is leading the research team Gender, Culture and Discourse at the same university. She is regularly taking part in national and international conferences and has published about twenty articles in her areas of interest: the imaginary in discourse, feminist and gender studies. Najate Nerci also authored the book *Le mythe d'Ounamir : production, réception et imaginaire* at the University of Bordeaux Publishing House, which is the

recipient of the national research prize 2016 in Morocco. She coordinated no. 42 of the international journal *Echinox* with the title *Les imaginaires du féminin/masculin : Permanences et métamorphoses*, 2022, and contributed to no. 43 of the same journal, entitled *Contemporary Eastern/ Southeastern European Noir in a European and Global Perspective*, 2022 with the file "Imaginaires du féminin/masculin dans la littérature". She also co-coordinated the collective volume *Savoirs en mouvement : Approches féministes et de genre*, in January 2023.

Abdelhamid Ibn El Farouk is a linguist, translator, professor and researcher with University Hassan II of Casablanca, Dean of the Faculty of Letters and Human Sciences of Mohammedia since 2018, Director of the Center Teaching, Languages and Cultures (2010-2022), Director of the Thematic Center for Research in Translations and Human Sciences, a member of the Foundation of the Academy of the Kingdom of Morocco for Culture and the Arts, director, author and co-author of several volumes and articles, such as "La fiction du Subjonctif en arabe" (1992), *Le Système verbal de l'arabe littéral* (1994), *Paul Bowles, Le Principe d'étrangeté* (1998), *L'Avenir des langues au Maroc* (2002), *Rapprochements interculturels : Autour de la traduction* (2012), "La traduction comme paradigme de la communication interculturelle : Présentation de *Rapprochements interculturels : Autour de la traduction*" (2012), "La traductologie, quarante ans après..." (2014), *Langues, Enseignement et Cultures* (2015), "Langue(s), culture, enseignement, discours : quelles articulations pour quels contextes?" in *Enseignement, Langues et cultures*, (2015), "Arabic machine translation based on the combination of word embedding techniques Intelligent Systems in Big Data, Semantic Web and Machine Learning" (2020), "Transformer Model and Convolutional Neural Networks (CNNs) for Arabic to English Machine Translation" (2022).

Imane Hbabat, est titulaire d'une Licence et un master en Communication des Organisations. Forte de son expérience en tant que responsable du département communication et marketing au sein de diverses entreprises nationales et multinationales au Maroc, elle a acquis une expérience intéressante dans la gestion de la communication stratégique. Elle a également présenté des communications dans plusieurs colloques nationaux et internationaux, abordant des thématiques telles que la communication interculturelle, le management et la diversité. Actuellement, elle prépare une thèse intitulée "La médiation interculturelle : étude de cas des entreprises multiculturelles au Maroc".

Najate Nerci est enseignante-chercheuse à l'université Hassan II de Casablanca. Elle est fondatrice et coordinatrice du master : « Genre, discours et représentations » et dirige l'équipe de recherche : Genre, culture et discours à la même université. Elle participe régulièrement aux colloques nationaux et internationaux et a publié une vingtaine d'articles ayant trait à ses axes de recherche : L'imaginaire dans le discours, les études féministes et de genre. Najate Nerci a également publié un livre intitulé : *Le mythe d'Ounamir : production, réception et imaginaire* aux Presses universitaires de Bordeaux, qui a obtenu le prix national de la recherche en 2016 au Maroc. Elle a récemment dirigé le numéro 42 de la revue internationale indexée : *Echinox* intitulé : *Les imaginaires du féminin/masculin : Permanences et métamorphoses*, 2022 ; et contribué à l'édition du numéro 43 de la même revue, intitulé : *Contemporary Eastern/ Southeastern European Noir in a European and Global Perspective*, 2022 par le dossier : *Imaginaires du féminin/masculin dans la littérature*. Elle également co-dirigé l'ouvrage collectif *Savoirs en mouvement : Approches féministes et de genre*, en Janvier 2023.

Abdelhamid Ibn El Farouk est linguiste, traducteur, enseignant chercheur à l'université Hassan II de Casablanca, Doyen de la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de Mohammedia depuis 2018, Directeur du Laboratoire Enseignement, Langues et Cultures (2010-2022), Directeur du Centre Thématique de Recherche Traduction et Sciences Humaines, Membre de la Fondation de l'Académie du Royaume du Maroc pour la Culture et les Arts, directeur, auteur et co-auteur de plusieurs ouvrages et articles, dont à titre indicatif, « La fiction du Subjonctif en arabe » (1992), *Le Système verbal de l'arabe littéral* (1994), *Paul Bowles, Le Principe d'étrangeté* (1998), *L'Avenir des langues au Maroc* (2002), *Rapprochements interculturels : Autour de la traduction* (2012), « La traduction comme paradigme de la communication interculturelle : Présentation de *Rapprochements interculturels : Autour de la traduction* » (2012), « La traductologie, quarante ans après... » (2014), *Langues, Enseignement et Cultures* (2015), « Langue(s), culture, enseignement, discours : quelles articulations pour quels contextes? » in *Enseignement, Langues et cultures*, (2015), “Arabic machine translation based on the combination of word embedding techniques Intelligent Systems in Big Data, Semantic Web and Machine Learning” (2020), “Transformer Model and Convolutional Neural Networks (CNNs) for Arabic to English Machine Translation” (2022).